

Viabilidad de Empresa Online de Fisioterapia a Domicilio Online Enterprise's Viability of Home Physiotherapy



Autor: Ana Isabel Ortiz Torre
Directora: M^a Begoña Torre Olmo
Titulación: Máster MBA
Fecha: 02/10/2020

ÍNDICE

1. Resumen	2
2. Summary	3
3. Introducción	4
4. Misión, Visión y Valores	6
4.1. Misión	6
4.2. Visión	6
4.3. Valores	6
5. DAFO	8
5.1. Entorno externo	8
5.1.1. Entorno político	8
5.1.2. Entorno económico	9
5.1.3. Entorno tecnológico	9
5.1.4. Entorno social	10
5.2. Entorno interno	10
5.2.1. Nuevos competidores	10
5.2.2. Productos sustitutivos	11
5.2.3. Poder de negociación con los clientes	11
5.2.4. Poder de negociación de los proveedores	11
5.2.5. Competencia existente	12
5.3. Análisis DAFO	12
6. Plan de Marketing	14
6.1. Producto	14
6.2. Precio	16
6.3. Lugar	17
6.4. Promoción	17
6.5. Objetivos	18
7. Organización de la empresa	19
8. Proceso operacional	21
9. Análisis económico	22
9.1. Análisis de los pacientes	22
9.2. Flujos de caja	26
9.3. VAN	29
10. Control estratégico	31
10.1. Indicadores de corto plazo	31
10.2. Indicadores de largo plazo	31
11. Conclusiones	34
12. Bibliografía	35

1. Resumen

A lo largo de este documento, se tratará la viabilidad de un negocio a través de la red, cuyo alcance territorial sería, en un principio, Cantabria.

La idea consiste en una startup, es decir, una empresa emergente con una idea innovadora basada en la tecnología, en este caso es una plataforma online, que permite a particulares y empresas ponerse en contacto con fisioterapeutas dedicados a la rehabilitación a domicilio. Para ello, aquellos pacientes que lo necesiten, podrán reservar cita con el profesional de la rehabilitación que se promocione en esta web, y que ellos consideren más adecuado a sus necesidades, tanto de horarios como de tipología de tratamiento.

El comercio electrónico es, actualmente, el sector con mayor crecimiento, tanto para comercio de mercancías, como de servicios, como es este caso, lo cual, en el mercado actual, nos permite tener mayores posibilidades de éxito que un negocio convencional. Esto, unido al aumento de la demanda de fisioterapeutas, lo convierte en una tipología de negocio muy interesante.

Esta idea de negocio surgió debido a que, debido a la necesidad personal de este servicio en un momento dado, se encontró un hueco en el mercado de la salud, concretamente en lo referente a la rehabilitación a domicilio.

Para poder comenzar el negocio, será necesario contratar empleados y crear la plataforma digital que dará forma a nuestra empresa, todo ello se financiará con fondos propios aportados por los dos socios que fundarán esta empresa.

Este negocio ya se encuentra en internet, pero únicamente para las localidades de Madrid, Barcelona y Valencia, se trata de la web UrbanFisio, la cual está en funcionamiento y crecimiento desde el 2014, y la página de contacto con fisioterapeutas a domicilio por medio telefónico FizioHogar. Ninguna de las cuales actúa en el territorio cántabro, por lo que se encontró muy interesante que esto pueda ser posible llevarse a cabo en Cantabria, y poder, además, en un futuro, ampliar el negocio hacia otras regiones de España.

Con todo ello, surgió el negocio que de ahora en adelante conoceremos como *FizioHealth*, que como se explicará más adelante, tiene como finalidad conectar a profesionales y pacientes para conseguir dar un servicio a domicilio y de calidad a aquellos que lo necesiten.

En este documento se explicará el plan de negocio que se seguirá, también se analizará el entorno en el que se encuentra, el aspecto financiero, marketing, y todo lo necesario para, si es posible, llevar adelante esta empresa.

2. Summary

Throughout this document, the feasibility of a business through the network, whose territorial scope would be, initially, Cantabria.

The idea consists of a startup, that is, an emerging company with an innovative idea based on technology, in this case it is an online platform, which allows individuals and companies to get in touch with physiotherapists dedicated to home rehabilitation. For this, those patients who need it, may book an appointment with the rehabilitation professional that is promoted on this website, and that they consider most appropriate to their needs, both schedules and type of treatment.

E-commerce is currently the fastest growing sector, both for merchandise trade and services, as in this case, which, in the current market, allows us to have greater chances of success than a conventional business. This, together with the increase in the demand for physiotherapists, makes it a very interesting type of business.

This business idea arose because, due to the personal need for this service at a given time, a gap was found in the health market, specifically in relation to home rehabilitation.

To be able to start the business, it will be necessary to hire employees and create the digital platform that will shape our company, all of this will be financed with own funds contributed by the two partners that will found this company.

This business is already on the internet, but only for the locations of Madrid, Barcelona and Valencia, it is the UrbanFisio website, which is in operation and growth since 2014, and the contact page with home physiotherapists by telephone FizioHogar. None of which acts in the Cantabrian territory, so it was very interesting that this may be possible in Cantabria, and also, in the future, be able to expand the business to other regions of Spain.

With all this, the business that from now on we will know as FizioHealth, which as explained later, aims to connect professionals and patients to get a home and quality service to those who need it.

3. Introducción

Desde la llegada de las aplicaciones móviles y las páginas web que permite reservar casi cualquier objeto material o servicio a través de una conexión a internet, nos hemos dado cuenta que también se debería poder pedir cita para acudir a rehabilitación.

La idea de este negocio viene por la necesidad de un familiar que tuvo un accidente y desde entonces necesita rehabilitación constante para recuperar la mayor movilidad posible, y debido a su estado no puede permitirse el lujo de desplazarse hasta una clínica de forma regular y en cualquier momento que lo necesite, sino que, un profesional debe acudir a su domicilio desde su salida del hospital.

El objetivo principal que se plantea esta plataforma es poner en contacto a fisioterapeutas que acuden a domicilio y pacientes que requieren o prefieren una atención domiciliaria, en este caso nos vamos a centrar primeramente en el territorio cántabro, siendo nuestro negocio una plataforma en la que se pueda realizar un filtrado según área geográfica y tipo de terapia que se necesita, siendo siempre a domicilio, y que se ordene por mejor precio, o mejor valoración de los usuarios, permitiendo así a los usuarios escoger la opción que mejor les conviene según sus necesidades personales. Esto facilitará el acceso a un tratamiento de calidad, no solo a pacientes que por dolencias no puedan acudir a una clínica, sino a aquellos que no tengan los medios, no tengan demasiado tiempo, como son los padres y madres con hijos pequeños, o aquellas personas que lo elijan por preferencia personal, pudiendo recibir las sesiones sin necesidad de salir de casa.

Además de profesionales especializados con años de experiencia, también se buscará que los jóvenes recién graduados tengan la posibilidad de comenzar a trabajar a través de nuestra web, siendo especificado en este caso, su formación hasta ese momento o la experiencia adquirida, permitiéndoles crecer laboral y profesionalmente.

Con ello se pretende cubrir una necesidad que existe actualmente en el mercado electrónico cántabro y en casi todo el territorio español. Aprovechando este hueco en el mercado, se pretende conseguir una ventaja competitiva con respecto a las clínicas fisioterapéuticas tradicionales, o incluso trabajar de forma colaborativa con ellas.

En Cantabria hay actualmente 750 colegiados según el Ilustre Colegio Profesional de Fisioterapeutas de Cantabria, número que ha aumentado considerablemente según el INE, el cual indica que en 2012 el número de fisioterapeutas en Cabria era de 450, esto se debe al aumento de las lesiones que se producen en Cantabria, según el Instituto Cántabro de Seguridad y Salud en el Trabajo, así como una mayor demanda de este tipo de terapia física.

Con la parte de estos colegiados, que trabajen o estén dispuestos a trabajar a domicilio, y que se unan a nuestra plataforma, número que se espera vaya en aumento a lo largo de los años, en FisiHealth la posibilidad de horarios, precios y tratamiento que se podrán encontrar será muy amplia, por lo que los usuarios encontrarán siempre lo que buscan.

Un punto fuerte añadido a las ventajas ya mencionadas de comodidad, confianza, seguridad y calidad de servicio que nuestra empresa garantiza es la actual situación social de pandemia mundial COVID-19 en la que los desplazamientos, salidas de casa, uso de transportes públicos, aglomeraciones de personas y la necesidad de una higiene exhaustiva, más aún en todas aquellas personas que por su enfermedad sean personas frágiles o de riesgo deben restringir en lo posible. Un servicio a domicilio como el que nuestra empresa ofrece es un gran punto fuerte desde una perspectiva tanto comercial como desde un punto de vista sociosanitario y que estamos seguros que es un gran valor añadido que nuestros clientes valorarán en su justa medida.

Con todo ello, me parece un negocio interesante y a tener en cuenta, especialmente después de la complejidad de desplazamiento y la necesidad de evitar las aglomeraciones de personas debido al COVID-19, ya que mucha gente prefiere no ir a locales y todos los negocios empiezan a apostar aún más fuerte por el servicio online o a domicilio.

4. Misión, Visión y Valores

Este es uno de los puntos más importantes a tener en cuenta a la hora de comenzar un negocio.

Una vez definidos estos tres aspectos, podremos saber a quién queremos dirigirnos y las previsiones que tenemos de cara a nuestro negocio, ya sea una visión continuista, mejorando siempre dentro del mismo rango de servicios, o bien diversificar, ya sea en el mismo sector o en otros.

Debido a que el caso que nos ocupa es un negocio electrónico, estos aspectos deben estar muy claros y definidos para evitar problemas que puedan acarrear grandes pérdidas en el futuro por realizar una mala gestión de los recursos de los que se dispone.

4.1. Misión

La misión de FisiHealth es poner en contacto a fisioterapeutas, que acudan a domicilio, con pacientes a través de nuestra web, para ello se buscarán profesionales autónomos especializados en la rehabilitación de lesiones deportivas, aquellas provocadas por accidentes y enfermedades degenerativas, así como dolores musculoesqueléticos de cualquier origen. Nuestra misión es poder ayudar a los pacientes a encontrar el servicio que necesitan en la zona y el horario que mejor se adecúe a ellos y al mejor precio.

Nos centraremos en un principio en Cantabria y en tratamientos de rehabilitación, añadiendo, si el negocio funciona, tratamiento de relajación como es la naturoterapia, o terapias alternativas como acupuntura y osteopatía además, se está realizando un plan para que, con el tiempo, podamos unirnos a un negocio de venta de productos para la fisioterapia, como son los aceites, cremas y lubricantes, vendiendo este colaborador sus productos en FisiHealth, consiguiendo así, ser una web especializada en el bienestar de las personas.

4.2. Visión

Obtener posicionamiento a nivel nacional. Debido a que somos una empresa que ofrece servicios de salud a través de una plataforma online, nuestros clientes son, tanto los pacientes que necesitan de dichos cuidados, como los especialistas que trabajen en colaboración con nosotros, por ello se procurará alcanzar el máximo número de clientes satisfechos.

Para ello se procurará aportar un gran número de rotación de pacientes a los profesionales, y la mayor facilidad posible para que aquellos que lo necesiten puedan acceder a un fisioterapeuta en el momento que lo requieran.

Aportando un entorno de negocio fiable y seguro para los usuarios y los profesionales.

4.3. Valores

Ante todo, rigor. Todos aquellos tratamientos sin base científica no se incluirán dentro de nuestra cartera de servicios. La calidad del servicio debe ser óptima, nuestros clientes deben quedar satisfechos. A pesar de ser un negocio electrónico, se tendrán en cuenta las opiniones, quejas y sugerencias de todos los clientes de la web, tanto de los profesionales como de los usuarios que necesiten de los servicios que se ofertan.

Este negocio surge de la necesidad personal en un momento dado, debido a ello, la filosofía para nuestra empresa es el bienestar de nuestros clientes y la mejora continua

de la plataforma, de forma que sea lo más cómoda y asequible para todo aquel que necesite rehabilitación de cualquier tipo.

La relación con nuestros clientes es muy importante para nosotros, por lo que los mismos podrán ponerse en contacto con la empresa, por medio telefónico, por la propia plataforma y mediante las diferentes redes sociales, pudiendo, así, facilitar el proceso de reserva.

A continuación, se muestra un modelo Canvas resumiendo la estrategia y el valor que la empresa aporta a sus clientes:

SOCIOS	ACTIVIDADES CLAVE	OFERTA DE VALOR	RELACIÓN CON LOS CLIENTES	CLIENTES
Gimnasios Fisioterapeutas Inversores	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de la plataforma y la página web - Marketing - Evaluación y contratos 	<u>Para los clientes:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Servicios de rehabilitación de calidad, tanto en clínica como a domicilio - Buen equipamiento - Gran cantidad de horarios disponibles 	Página web Teléfono Redes sociales	<u>Clientes que:</u> <ul style="list-style-type: none"> - No puedan o no quieran desplazarse a un centro especializado - Desean un servicio de calidad sin esperas
	RECURSOS CLAVE <ul style="list-style-type: none"> - Fisioterapeutas especializados - Plataforma tecnológica 	<u>Para los profesionales:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Aumento de clientes - Flexibilidad de horarios (a domicilio) 	CANALES <ul style="list-style-type: none"> Página web Teléfono Redes sociales 	<u>Profesionales que:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Desean más horas de trabajo y darse a conocer - Nuevos graduados
ESTRUCTURA DE COSTES		ESTRUCTURA DE INGRESOS		
Personal, equipamiento, publicidad		Coste por tipo de servicio (muscular, degenerativo...)		

Como se explica en la misión de la empresa, si la misma funciona, se incluirá la venta de productos para masajes de rehabilitación, como son cremas o lubricantes, debido a este cambio, el año que se introduzcan estas ventas, la tabla con el modelo Canvas quedaría de la siguiente forma:

SOCIOS	ACTIVIDADES CLAVE	OFERTA DE VALOR	RELACIÓN CON LOS CLIENTES	CLIENTES
Gimnasios Fisioterapeutas Inversores	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de la plataforma y la página web - Marketing - Evaluación y contratos - Productos de masajes 	<u>Para los clientes:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Servicios de rehabilitación de calidad, tanto en clínica como a domicilio - Buen equipamiento - Gran cantidad de horarios disponibles 	Página web Teléfono Redes sociales	<u>Clientes que:</u> <ul style="list-style-type: none"> - No puedan o no quieran desplazarse a un centro especializado - Desean un servicio de calidad sin esperas
	RECURSOS CLAVE <ul style="list-style-type: none"> - Fisioterapeutas especializados - Plataforma tecnológica - Proveedor 	<u>Para los profesionales:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Aumento de clientes - Flexibilidad de horarios (a domicilio) 	CANALES <ul style="list-style-type: none"> Página web Teléfono Redes sociales 	<u>Profesionales que:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Desean más horas de trabajo y darse a conocer - Nuevos graduados especializados
ESTRUCTURA DE COSTES		ESTRUCTURA DE INGRESOS		
Personal, equipamiento, publicidad, productos para masajes		- Coste por tipo de servicio (muscular, degenerativo...) - Ventas de productos para masajes		

5. DAFO

En este apartado vamos a exponer el análisis del sector, es decir, las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades para este negocio, para una mejor interpretación de las posibles estrategias debidas al DAFO, este se presentará en forma de tabla.

Para ello nos vamos a basar principalmente en el entorno general, ya que, dado que es una empresa nueva y hay pocas como la misma, no podremos valorar adecuadamente las debilidades y fortalezas obtenidas del análisis del entorno específico.

5.1. Entorno externo

La especialización en fisioterapia de rehabilitación, es una rama del tratamiento de la salud que ayuda a tratar dolencias debidas a accidentes o de tipo degenerativo. Es una profesión que requiere estudios universitarios, habiendo en España actualmente 47 universidades en las que se pueden realizar estos estudios incluyendo en la provincia de Cantabria.

La fisioterapia para la rehabilitación de deportista y de todos aquellos que sufren lesiones deportivas es la rama más conocida de esta profesión, pero también encontramos otros propósitos de esta especialización, paliando los dolores producidos por problemas degenerativos, o ayudar en algunos casos de minusvalía para evitar que los músculos empeoren, incluso en algunos casos, puedan mejorar paulatinamente.

Concretamente en Cantabria, según datos del ICANE, en 2012, casi el 52% de la población sufría algún tipo de enfermedad, siendo el 36'82% relacionadas con la fisioterapia.

ENFERMEDADES CRÓNICAS	2011-2012
Tensión alta	19,16
Artrosis, artritis o reumatismo	18,32
Colesterol alto	14,81
Varices en las piernas	11,19
Dolor de espalda crónico (lumbar)	10,23
Alergia crónica (asma alérgica excluida)	9,72
Dolor de espalda crónico (cervical)	7,43
Diabetes	5,71

Teniendo en cuenta la cercanía y cantidad de los diferentes pueblos, así como el envejecimiento de los mismo, estas enfermedades son las primeras en aparecer debido a la edad. Además, estas personas tienen menor movilidad para poder ir a la clínica, lo cual les convertirá en una parte importante de los posibles clientes.

5.1.1. Entorno político

Con lo que respecta al marco político actual, toda empresa debe tener en cuenta y cumplir la normativa vigente respecto a la privacidad y protección de datos de los clientes, conocida como Ley Orgánica de Protección de Datos (LOPD), que este año fue modificada, incluyendo poder solicitar la supresión de datos antiguos y el derecho a la portabilidad, con lo que se consigue que sea el usuario quien más poder tenga sobre sus datos personales. Para ello las empresas como la que nos ocupa, que tratan con gran cantidad de datos, están obligadas a no utilizar esos datos ni compartirlos con otras empresas sin autorización expresa de los usuarios.

También estaremos afectados por la ley 7/2012 de 29 de octubre, según el artículo 7 se establece que “no podrán pagarse en efectivo las operaciones en las que alguna de las partes intervinientes actúe en calidad de empresario o profesional, con un importe igual o superior a 2.500 euros o su contravalor en moneda extranjera. No obstante, el citado importe será de 15.000 euros o su contravalor en moneda extranjera cuando el pagador sea una persona física que justifique que no tiene su domicilio fiscal en España y no actúe en calidad de empresario o profesional.” (www.agenciatributaria.es)

5.1.2. Entorno económico

La economía española se encuentra en proceso de crecimiento, como se puede comprobar especialmente en la evolución del desempleo que ha caído en los últimos años. El incremento de actividad se viene concentrando en los últimos años en el turismo, pero también en la construcción, este último sector incrementa la probabilidad de lesiones y por tanto la demanda de servicios fisioterapéuticos.

Hay que resaltar igualmente, la desfavorable evolución de los salarios durante este periodo, que es lo que ha potenciado la creación de empleo, pero perjudica seriamente a la capacidad adquisitiva de las familias.

Otro factor relevante desde la perspectiva económica, es la evolución demográfica acontecida en España en los últimos años. Dicho desarrollo se caracteriza por el envejecimiento paulatino de la población, entendiéndose un incremento significativo en la proporción de habitantes mayores de 45 años, lo cual, al igual que ocurre en la construcción aumenta el riesgo de sufrir lesiones.

Desde la perspectiva financiera, se va a encarecer el acceso a crédito en tanto en cuanto, el BCE tiene previsto ir retirando los estímulos monetarios, lo cual repercutirá directamente sobre los tipos de interés.

Dado que nos encontramos ante una startup y con un modelo de franquicias que no precisa de una inversión inicial muy elevada ni tiene aparejados altos costes fijos, el canal de financiación más apropiado sería a través de un “Business Angel”.

Un Business Angel es un inversor privado, el cual aporta tanto capital como experiencia a la empresa en que invierten, pero especialmente a startups, o empresas de nueva creación.

Una vez la empresa crece, el Business Angel desinvierte, de forma que pueda invertir en otra nueva empresa, de esta forma siguen adquiriendo y prestando experiencia.

En Cantabria existe una empresa que pone en contacto a inversores con los proyectos en los que los mismos estén interesados. Esta empresa pertenece al grupo SODERCAN, y está ubicada en Santander.

A este inversor, según los estudios económicos realizados que se indicarán más adelante en este documento, se le podrá ofrecer una rentabilidad de hasta un 4% al año.

5.1.3. Entorno tecnológico

El servicio de fisioterapia en España es muy utilizado y demandado en la actualidad, debido a lo cual, la tecnología para poder llevar a cabo un mejor servicio, se está mejorando, e investigando nuevas técnicas que puedan ayudar a los pacientes a recuperarse más rápidamente. Entre estas tecnologías se encuentra el uso de la robótica y la realidad virtual para la ayuda a los pacientes.

También, y especialmente en nuestro caso, internet es el mayor factor tecnológico y el más utilizado hoy en día.

5.1.4. Entorno social

Hoy en día la sociedad se preocupa cada vez más por su salud y bienestar, por lo que han aumentado el número de gimnasios y de asociados a los mismos, esto conlleva también un aumento de las lesiones y por tanto una necesidad mayor del servicio de fisioterapia. Además de los trabajos que conlleva riesgo de lesión, como el que se tiene en el sector de la construcción, una parte importante de los empleos suponen pasar muchas horas sentados manteniendo una postura corporal inadecuada.

Debido a lo cual, cada vez más personas acuden a esta rama de la medicina, tanto como para poder recuperarse adecuadamente de las lesiones que hayan sufrido, como para paliar dolores sin necesidad de medicamentos.

5.2. Entorno interno

Para desarrollar adecuadamente el análisis del entorno específico, vamos a utilizar el método de las 5 fuerzas de Porter. Éste es un modelo en el que se indican cinco puntos a tener en cuenta y la influencia de los mismos sobre nuestro proyecto.

- 1.- Amenaza de nuevos competidores
- 2.- Amenaza de productos sustitutivos
- 3.- Poder de negociación de los compradores
- 4.- Poder de negociación de los proveedores
- 5.- Competencia existente

Estas 5 fuerzas, ayudan a cualquier emprendedor o empresario, a determinar cómo va a penetrar en el mercado actual, cual es el enfoque que quiere dar a su negocio, el valor añadido que sus productos o servicios aportarán al cliente, consiguiendo así diferenciarse de sus competidores, tanto los existentes, como los nuevos, haciendo así, más complicado a otros empresarios ofrecer productos sustitutivos.

Todo esto se obtiene a partir de la misión, visión y valores, por lo que deben ser claros, de forma que cualquiera pueda entenderlos, también tienen que ser flexibles, pudiendo así, ampliar el negocio en cierta medida y poder readaptar el negocio si fuese necesario.

5.2.1. Nuevos competidores

Como nuevos competidores tenemos las empresas que surjan, utilizando una plataforma similar a la nuestra, y todas aquellas clínicas tradicionales que abran y los nuevos freelance. Para compensar esta posible competencia, procuraremos a nuestros pacientes una atención a domicilio 100% personalizada y de calidad.

Actualmente ya existen clínicas en Cantabria que ofrecen este servicio, tanto en la ciudad de Torrelavega (msolucion) como en Polanco (fisioterapia domicilio Cantabria en Polanco), siendo estas nuestros principales competidores en la provincia, ya que, además, ellos ofrecen el servicio en clínica. Como diferenciación personal, nuestros

precios a domicilio son más baratos siendo, por tanto, una empresa centrada en el liderazgo en costes, ya que de la forma tradicional, no son tratamientos baratos.

A pesar de que las clínicas de prestigio son competencia en algunos aspectos, como es el conocimiento del público debido a los muchos años de negocio, no lo son en lo que respecta al servicio a domicilio, ya que en general, estos centros no lo ofrecen.

Nuestros servicios se ofrecerán a lo largo de toda la provincia, comenzando en primera instancia por los pueblos que tienen una peor comunicación de autobús y tren, asimismo, la gente mayor se concentra en esas zonas y necesitan este servicio en mayor medida.

5.2.2. Productos sustitutivos

Los productos sustitutivos, son las clínicas físicas tradicionales de fisioterapia, así como las mutuas colaboradoras con las Seguridad Social.

También serán considerados competencia todos aquellos freelance que acuden a domicilio que no sean colaboradores con nuestra web, así como el uso de medicamentos para los dolores y los masajistas no licenciados o con formación profesional. Se debe a que la población no siempre sabe qué le provoca el dolor y decide optar por tomar un fármaco que elimina temporalmente los dolores, también debido al desconocimiento del trabajo de los fisioterapeutas de rehabilitación, se confunden a los masajistas con los fisioterapeutas licenciados, lo cual es un error a largo plazo, ya que los primeros no solucionarán los problemas físicos de los pacientes, sino que son los fisioterapeutas licenciados quienes realizarán un diagnóstico y procederán con el tratamiento adecuado para eliminar la causa del dolor.

Nuestra diferenciación será siempre la cercanía de trato con el cliente que se exigirá a los fisioterapeutas, y dado que se trata de fisioterapia a domicilio, tendremos una gran variedad de horarios que se amoldarán a cualquier paciente, además de un precio razonable por sesión de tratamiento.

5.2.3. Poder de negociación con los clientes

En este caso entendemos como clientes a los pacientes y usuarios que requieran de los servicios que se pueden contratar a través de la web, así como los fisioterapeutas que se promocionen y permitan reservas con ellos en nuestra página web.

Dado que es un ámbito electrónico y una tipología de negocio conocidas, aunque utilizada en otros ámbitos, especialmente plataformas de reservas de hoteles, nos permite tener poder sobre los precios y los servicios ofertados, pero siempre deberemos tener presente las solicitudes, quejas y sugerencias de los pacientes, ya que, aunque no tienen el mayor poder de negociación en este tipo de negocio, sí que son quienes lo contratarán.

5.2.4. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores son, en nuestro caso de negocio, la empresa informática, que diseñe, proteja y mantenga la plataforma digital en la que manejamos nuestro negocio. En este caso, siendo una empresa externa, y estando el negocio ecommerce en auge, no tienen un gran poder de negociación, ya que, en este ámbito de empresas, sí existe competencia.

5.2.5. Competencia existente

La competencia existente actualmente, consiste en las clínicas que se encuentran físicamente en las ciudades, así como los freelance que acuden a domicilio y no quieran colaborar con nosotros.

Existe un negocio igual a este, que ya está funcionando desde 2016 en Madrid, Barcelona y Valencia, Urbanfisio, quienes también serán competidores de nuestra empresa.

Dentro de Cantabria, existen dos empresas similares, siendo MSolucionera una empresa situada en Torrelavega, que ofrece diferentes servicios, entre ellos fisioterapia, tanto en una clínica que está asociada a ese servicio como a domicilio.

La otra empresa situada dentro de la provincia se encuentra en Polanco, denominándose Fisioterapia Domicilio Cantabria, que, a pesar de su razón social, no trabaja exclusivamente a domicilio, también tiene clínica física, pero a los pueblos colindantes, también les proporciona todos los tratamientos en su casa.

También es un competidor actual, la sanidad pública, ya que gran parte de los pacientes recurren a esta debido a su situación financiera.

Por eso es tan importante la función de los comerciales, ya que son ellos lo que se encargarán de que estas clínicas se unan a nuestra plataforma a pesar de tener clientela fija, que no utilizará este medio. También se cuidará mucho que nuestros colaboradores garanticen un servicio de calidad y proporcionar el mejor trato a los pacientes, pudiendo así obtener también un buen marketing boca-oreja, además, controlar esto no será difícil, simplemente habrá que seguir de forma constante las valoraciones y opiniones de los usuarios de la web.

5.3. Análisis DAFO

Con lo indicado en el análisis interno y externo, podemos realizar una tabla que recoja un resumen del análisis DAFO:

- Como debilidades de FisieHealth podemos encontrar a los profesionales dispuestos a trabajar por un precio por hora menor al de una clínica tradicional (lo cual no sería difícil teniendo en cuenta que una clínica tiene que amortizar unos gastos, que estos trabajadores freelance no tienen que asumir), el cual como ya se ha explicado, es, en gran medida, decisión de los profesionales, procurando siempre un precio menor al de reserva a través de la clínica, para poder obtener nuestro objetivo de ofrecer, no solo el horario que más se adecúe al paciente, sino también el mejor precio.
Las clínicas tradicionales, cuentan con los mismos tratamientos a un precio desde los 35 €, siendo además aumentado por kilometraje aquellas clínicas que dispongan de servicio a domicilio, lo cual supone un precio final más elevado y variable según la distancia a la que se encuentre el paciente de la clínica.
También, tenemos como debilidad inicial, que somos una empresa nueva y los usuarios aún no conocen nuestra labor, por lo que será muy importante el marketing adecuado de la empresa y el trabajo de los comerciales.
- Las fortalezas que esta empresa presenta son la baja inversión inicial, ya que la mayor inversión para poder iniciar este negocio es el coste de creación y diseño de la plataforma. Otra fortaleza, relacionada con el diseño de la página web, es

la facilidad de uso del usuario y la rapidez de la misma, ya que son dos puntos primordiales para el correcto diseño de la misma.

- Una de las principales amenazas que encontramos es la desconfianza que tienen las personas mayores en el negocio electrónico a través de internet.
- El crecimiento del negocio electrónico es la principal oportunidad de esta empresa, además de la escasa competencia en esta tipología de negocio, dado que esta sería la primera web de reservas de fisioterapeutas a domicilio en el territorio cántabro, siendo el servicio a domicilio otra de las grandes oportunidades de nuestra empresa en Cantabria.

DEBILIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Poco poder de negociación	Baja inversión inicial	Desconfianza por desconocimiento (personas mayores)	Crecimiento del negocio electrónico
Servicio desconocido por los usuarios	Facilidad de uso para los usuarios		Poca competencia
	Rapidez		

6. Plan de Marketing

Para poder realizar un mejor plan de marketing, nos vamos a basar en las 4 P's, las cuales nos ayudarán a tener una mejor visión de los aspectos internos de la estrategia de la empresa y poder así, mejorar la misma.

Las 4 P's hacen referencia a producto, precio, lugar y promoción. Con estos conceptos, lo que queremos es facilitar la respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué vendo?
- ¿Qué necesidad quiero cubrir con el producto?
- ¿Dónde lo vendo?
- ¿Tiene algún valor añadido?

A continuación, se dará respuesta a cada una de las preguntas aquí planteadas, para poder así, explicar mejor cuál es nuestro negocio y por qué consideramos que actualmente es una tipología de empresa muy interesante a tener en cuenta para la introducción de la misma al mercado digital.

6.1. Producto

El producto que nosotros ofrecemos es una plataforma digital que permite a pacientes contactar con profesionales de la rehabilitación de forma que estos, según los síntomas que padezcan, puedan recibir un especialista en su casa garantizando un servicio de calidad. Simplemente, el cliente al realizar la reserva indicaría sus síntomas en el apartado correspondiente, sino se especificase, el fisioterapeuta elegido llamaría antes de acudir para así dar el tratamiento adecuado a cada paciente.

Como cada empresa, para una mejor diferenciación, así como conocimiento de la misma, se ha diseñado el siguiente logo para la empresa:



El color verde del mismo representa la naturalidad de este remedio, así como la tranquilidad, lo cual es una consecuencia del buen trabajo de los fisioterapeutas. El amarillo capta la atención de los clientes hacia la marca y aporta luminosidad al logo empresarial. La combinación, junto con añadir el nombre, se ha considerado idónea para representar la empresa.

Además, si el negocio funciona como se espera, se añadirá venta de productos para la realización de masajes de rehabilitación, ampliando el negocio, no solo queremos ser una empresa que ofrece servicio de fisioterapia a domicilio, sino que queremos aportar

más a los clientes, permitiendo a los profesionales y a los pacientes, adquirir todo lo necesario para una rehabilitación de calidad.

Los diferentes tratamientos que se podrán reservar en un principio en nuestra web serán los siguientes:

- Mesoterapia: “Técnica que consiste en aplicar microinyecciones de productos homeopáticos y sustancias naturales (vitaminas, minerales, aminoácidos...) en la zona de la piel que se quiere tratar. Estas infiltraciones se realizan a nivel intradérmico y tiene como objetivo activar la microcirculación arterial, venosa y linfática de la zona tratada, regenerar el tejido y facilitar la eliminación de líquidos y toxinas y ayudar a disolver la grasa acumulada.” (www.encyclopediasalud.com)
- Lesiones degenerativas, o artritis degenerativa: “La artritis degenerativa causa dolor y rigidez debido al desgaste de las superficies que normalmente permiten el movimiento de las articulaciones. De ahí proviene el nombre de artritis degenerativa; también conocida como artritis hipertrófica.” (www.abchospital.com)
- Kinesioterapia: “Es el método terapéutico que busca la mejoría física a través del movimiento, con el fin de acortar los tiempos de recuperación y alcanzar el máximo de capacidades funcionales. Se complementa con el uso de equipos especializados (fisioterapia), tales como ultrasonido, ultratermia (onda corta), láser, electroterapia e hidroterapia, entre otros.” (www.portal.alemana.cl)
- Osteopatía: “La Osteopatía es la ciencia y el arte de diagnosticar y de tratar las disfunciones de movilidad de los tejidos del cuerpo humano, que provocan trastornos y perturban el estado de salud del organismo.” (www.euosteopatia.es).
- Reeducción postural global: “Consiste en la realización de unos ejercicios de estiramiento global que evolucionan desde una posición inicial casi sin tensión hacia unas posiciones finales de estiramiento progresivo que son realizadas de manera activa por el paciente guiado y corregido en todo momento por el terapeuta.” (www.clinicaosteopaticapremia.com)
- Electroterapia: “La electroterapia puede emplearse razonablemente en tratamientos para aliviar los dolores de espalda, como complemento a una terapia más completa. Existen diversos tipos de corriente y gamas de frecuencias que pueden emplearse terapéuticamente. Contra los dolores de espalda son apropiados los ultrasonidos, especialmente en las inserciones tendinosas, irritación del periostio y nudos dolorosos en la musculatura. Los ultrasonidos mejoran el metabolismo celular, bajan el umbral de dolor y ayudan a soltar un tejido cicatrizado y adherido.” (Libro: Tratamiento natural de los dolores de espalda, de Renate Zaumer)

Con el tiempo se añadirán otro tipo de tratamientos como son:

- Naturoterapia: “Sistema de prevención de enfermedades que también sirve como tratamiento, que evita el uso de medicamentos y cirugía. La naturoterapia se basa en el uso de sustancias naturales como el aire, el agua, la luz, el calor y el masaje para ayudar al cuerpo a curarse. También usa productos herbarios, nutrición, acupuntura y aromaterapia como formas de tratamiento.” (www.cancer.gov)
- Acupuntura: “Con la acupuntura se pueden aliviar los dolores. Este método de curación es uno de los métodos aplicados con más frecuencia actualmente. Parte de la idea de que la persona está sana si su corriente energética fluye de forma armónica, es decir, en equilibrio energético, a través del cuerpo; a lo largo de las vías de energía, llamadas *meridianos*, se encuentran los “puntos de acupuntura”, que están vinculados con los diferentes órganos y aparatos.” (Libro:

Tratamiento natural de las enfermedades reumáticas del Dr. Robert M. Bachmann)

- Homeopatía: Consiste en que “los síntomas de una enfermedad se deben encontrar en el cuadro medicamentoso de un medicamento homeopático. Cuanto mayor es la similitud entre el cuadro patológico del paciente y el cuadro medicamentoso de un medicamento homeopático, tanto mayor será el éxito. La homeopatía cura, pues, según el principio de la semejanza: “lo semejante cura lo semejante.”” (Libro: Tratamiento natural de las enfermedades reumáticas del Dr. Robert M. Bachmann)
- Quiropraxia: Se trata de un procedimiento conocido desde hace siglos, que “encaja” articulaciones o vértebras bloqueadas. Mediante unos toques especiales se restaura la movilidad. Esto normaliza el metabolismo de los nervios irritados y, como consecuencia, los trastornos de los órganos que se encuentran en las zonas inervadas por los nervios correspondientes.” (Libro: Tratamiento natural de las enfermedades reumáticas del Dr. Robert M. Bachmann)
- Terapia de frío: Este método se emplea para aliviar los dolores, puesto que el frío suprime el dolor temporalmente, reduce la hinchazón del tejido y es antiinflamatorio. El paciente recibe compresas y masajes de hielo, y se aplica aire frío. Las articulaciones inflamadas, crónicamente contraídas, se sumergen también en agua con hielo.” (Libro: Tratamiento natural de las enfermedades reumáticas del Dr. Robert M. Bachmann)

También se añadirá la venta de productos adecuados y de calidad para la correcta realización de los diferentes tratamientos, tanto los necesarios durante las sesiones fisioterapéuticas, como los productos que necesitan los pacientes para mejorar el estado de sus lesiones.

6.2. Precio

El precio por sesión de cada tratamiento será fijo, pudiendo ofrecer bonos, una vez que el negocio comience a funcionar correctamente. Se procurará que este precio sea asequible para cualquiera que necesite este tipo de tratamiento, variando según el tipo de servicio que el paciente necesite, siendo siempre inferior al que se encuentra en una clínica convencional. Además, aquellas clínicas, como el “msolutions”, que ofrece un servicio de fisioterapia a domicilio, tienen unos precios que parten de los 35€, el tratamiento más sencillo, aumentando según la complejidad, como se realizará en nuestra empresa. La diferencia destacable en precios que nuestro negocio presenta con esta tipología de empresas, es que nuestros precios finales incluyen ya el desplazamiento, mientras que en las clínicas, aumenta según el kilometraje que sea necesario realizar hasta el domicilio del paciente.

Este precio, será, un 1% del precio fijado por sesión, de forma que a nuestros colaboradores les resultará interesante ya que les proporcionamos una gran rotación de clientes.

Para una mayor facilidad de pago, se permitirá pagar de las formas, conocidas por todos los usuarios de internet, con tarjeta de crédito, tarjeta de crédito prepago, paypal y apple pay.

El registro en la página para todo aquel usuario que lo desee, no tendrá coste alguno, para facilitar la fidelización de los clientes, tanto los pacientes como los profesionales de la salud.

6.3. Lugar

Este negocio se posicionará en internet, por lo que cualquier persona podrá acceder a la misma y reservar una sesión en los centros que decidan unirse a la misma, pero, de forma inicial, y como se ha indicado con anterioridad en este documento, los profesionales de la salud que se unan a nuestra página serán, en un principio, del territorio cántabro, ya que nosotros mismos nos moveremos por toda la comunidad captando nuevos clientes que quieran colaborar en nuestra plataforma digital.

Para mejorar la experiencia de la reserva, se contará con una plataforma de uso sencillo y rápido, lo que permita que una minoría de clientes dejen la reserva a medias debido a la complejidad o el tiempo que pudiese llevar concluir la misma.

Seguidamente, si el negocio funciona bien, seguiremos creciendo a nivel nacional, lo cual es uno de los objetivos indicados en la misión de la empresa.

Los canales de distribución son una parte muy importante de nuestro negocio y el plan de marketing del mismo, para ello, nos comunicaremos con los pacientes a través del teléfono, por redes sociales y por medio de la web, procurándonos así, llegar al mayor número de clientes y colaboradores para nuestra empresa.

6.4. Promoción

Como promoción para nuestra empresa, lo mejor que puede ayudar a que se nos conozca, es proporcionar un servicio de calidad. Dado que es una empresa en internet, por lo que no será conocida en un principio, la labor de marketing de nuestros comerciales será crucial, para así captar, no sólo particulares, para los cuales nos promocionaremos mayormente a través de internet, sino también gimnasios, centros de mayores, universidades, colegios y empresas que puedan necesitar un fisioterapeuta en diversas ocasiones.

Para los particulares, además de internet, se realizará marketing más directo a través de trípticos o folletos que contengan información sobre nosotros.

También se realizarán ofertas para promocionar la página, especialmente en un principio, para ello, se llegará a un acuerdo con una empresa de *newsletter*. Estas son empresas que poseen su propia base de datos de correos electrónicos. La idea, sería enviar con esta empresa una *newsletter* que tenga como objetivo la captación de clientes, dándonos así a conocer a través de esta vía a los potenciales clientes que lo necesiten.

También, enfocándonos al público joven, deportistas y equipos deportivos, también se creará publicidad en las redes sociales más habituales, centrado este marketing a la tipología de clientes indicada anteriormente, como son Twitter, Instagram y Facebook.

Esta publicidad conlleva un coste bajo y supone facilidad para promocionar la empresa.

Si en los primeros años se consiguen unos beneficios suficientes, se procurará patrocinar algún equipo deportivo juvenil, ya que eso también supondrá una promoción interesante para nuestra empresa.

De cara a obtener la tipología de clientes correspondiente a los profesionales de la salud, se deberá acudir a los mismos promocionándonos mediante buenos comerciales y facilitándoles lo más posible el acceso a la página web, de forma que nos les cueste apenas tiempo realizar el alta y concedernos el permiso de añadir citas y cancelar aquellas que el usuario desee y haya reservado a través de la web. Otra forma de promoción es en las universidades de fisioterapia para aquellos que terminen la carrera,

siempre indicando en la página, que no tienen aún experiencia profesional, permitiendo así, a los recién graduados, acceder al mercado laboral, no hay que olvidar que en las universidades de fisioterapia, las prácticas son una de las partes más importantes a lo largo de la carrera, por lo que, después de realizar dichas prácticas puedan comenzar su carrera profesional con nosotros será una buena oportunidad para ellos. En cada ficha del autónomo que esté disponible en el horario buscado por los pacientes, aparecerá, no solo el nombre, foto y edad, sino también los años de experiencia, por lo que los recién graduados tendrán la posibilidad de trabajar, y los pacientes podrán decidir quien les atiende según las opciones disponibles y sus preferencias.

Finalmente, el canal que más importancia tendrá para el funcionamiento adecuado de este negocio será, como en todo tipo de negocios, el boca-oreja de los usuarios de la plataforma, especialmente entre particulares, ya que son ellos los que más rotación de clientes aportará a los fisioterapeutas colaboradores.

6.5. Objetivos

Los principales objetivos de llevar a cabo un buen plan de marketing, son los siguientes:

- Captación de ambas tipologías de clientes.
- Fidelización de paciente, especialmente todos aquellos que padezcan enfermedades crónicas o realicen deportes o esfuerzos que les provoquen lesiones habitualmente.

Para la fidelización, lo que se ofertará es algún tipo de bono de oferta, como puede ser un pack de 10 sesiones por un coste menor que el precio de reservar 10 sesiones de forma individual. Del mismo modo, para todos aquellos usuarios que se registren, se realizará un barrido dependiendo del servicio reservado, para poder, a aquellos que necesiten de forma continuada un tratamiento, enviarles un email ofreciendo algún tipo de descuento. Además, con el tiempo se procurará añadir más servicios, incluyendo masajes de relajación, no solamente de rehabilitación.

Todo esto podrá ser variable, ya que, al ser un negocio electrónico, gracias a la analítica digital, el seguimiento de los diferentes movimientos en la página es muy sencillo, y podremos analizar, de forma clara, las campañas que mejor funcionan, así como prestar atención a las sugerencias de los clientes sobre el funcionamiento de la página y sus necesidades para los tratamientos.

7. Organización de la empresa

Para que la empresa funcione correctamente desde el primer momento, será muy importante tener claro que personal necesitamos, qué función desempeñará cada uno y cuál será el salario de cada uno de ellos. Esto último se especificará en el apartado siguiente, de estimación presupuestaria.

Para poder comenzar y conseguir que la empresa pueda entrar a competir en el mercado actual, necesitaremos los siguientes perfiles:

- Director
- Socio capitalista (inversor/Business Angel)
- Diseñador informático
- Comercial
- Administrativo
- Contable

Cada uno de ellos cumple un papel fundamental en la empresa

- El director, en este caso, será uno de los fundadores de la empresa, y se encargará de que todo funcione sin problema, y en el caso de presentarse algún inconveniente, será quien deba tomar la solución más apropiada para solucionarlo.

- El socio capitalista, será el Business Angel mencionado anteriormente, el cual aportará, no solo capital social, sino también su experiencia en el sector. Sin esta figura, no hubiese sido posible comenzar este negocio.

- Para el diseño de la plataforma, sus cambios cuando sean necesarios y su mantenimiento continuo para un funcionamiento perfecto de la misma, se necesitará un diseñador informático. Se procurará subcontratar a una empresa que pueda solucionar los problemas las 24 horas del día, ya que no podemos arriesgarnos a que la página funcione con fallos en ningún momento. Si bien esta figura está incluida en el organigrama de la empresa, pero no supone un sueldo, sino un gasto mensual, ya que se procurará realizar un contrato mayor con la empresa tecnológica desde el comienzo para poder obtener el mejor servicio a un menor coste.

- Se necesita un comercial, cuya misión será captar todos los profesionales del sector de manera que nos permitan añadir reservas y cancelar las que estén realizadas a través de nuestra web. Este comercial en un principio será el propio fundador de la empresa.

- Para proporcionar el mejor servicio, si el negocio funciona bien, contaremos con dos administrativos, que se encarguen del teléfono para ayudar a aquellos que necesiten ayuda con la página web, y todos aquellos que por desconocimiento o fallo con su conexión, prefieran que alguien realice la reserva por ellos. Estos trabajadores trabajarán desde casa o desde el lugar que deseen, ya que no dispondremos de local físico, simplemente será necesario que tengan un teléfono y una tablet de empresa que se les proporcionará para desempeñar correctamente su empleo. Tendrán un horario comercial de 8 horas con jornada continua, haciendo turnos de forma que estén en horario de 8 a 15h el primer turno y de 15h a 22h el segundo, dos de los administrativos harán de lunes a viernes, y el director y socio fundador que será un administrativo al comenzar el negocio, se encargará de los fines de semana, festivos y cubrir vacaciones. Pero, como se ha indicado, eso será, como pronto, a partir del segundo año de funcionamiento, ya que antes de eso no sabemos si la empresa podrá permitírselo, por

lo que estas labores, dentro de un horario telefónico establecido, lo realizará el dueño (siendo también uno de los fundadores), pudiendo así ahorrar costes en una primera instancia para poder tener mayores posibilidades de crecimiento de negocio.

Además, y aunque no sea un empleado, se considera interesante mencionar que, para ofrecer el mejor servicio a los clientes de la tipología pacientes, se instalará un chatbot que les ayude a realizar las reservas de forma rápida y sencilla. Este servicio habrá que contratarlo igualmente a una empresa, por lo que será un gasto fijo mensual para asegurarnos el perfecto funcionamiento del mismo.

Un chatbot es un programa de inteligencia artificial, que emula una conversación con otro interlocutor. Muchas empresas ya lo utilizan debido a que permite que cualquiera que acceda a nuestra web tenga una forma de pedir ayuda, y en nuestro caso que te ayude a buscar al fisioterapeuta que mejor te conviene según las respuestas que le des, teniendo un funcionamiento de 24 horas al día los 7 días de la semana de forma rápida y eficaz. Hay mucha diversidad de chatbots según la programación con la que se le diseñe, para FizioHealth, pediremos un diseño que tenga un funcionamiento como el de la empresa The North Face (<https://www.thenorthface.com/xps>), pero con preguntas como “¿A domicilio?” y “¿En qué población se encuentra?”, de forma que según se va contestando, el chatbot filtra según los resultados, obteniendo una serie de opciones para el usuario, como si él mismo realizase la búsqueda, o llamase para ello.

En el actual contexto de soporte tecnológico en el que nos encontramos, el uso de sistemas de análisis de datos multivariable que los sistemas de inteligencia artificial nos ofrecen a un coste asequible, unido a sistemas como la recogida de datos por cliente, los recogidos a través de sistemas como este chatbot y los introducidos por otras vías nos van a permitir un análisis de la evolución de las demandas de los diversos servicios ofrecidos, los profesionales mejor y peor valorados, encontrar puntos débiles a mejorar y puntos fuertes a destacar en nuestra estrategia comercial.

Estos sistemas de análisis comercial ampliamente extendidos podemos encontrarlos en los sistemas de análisis de los principales navegadores de la red como Google y en aplicaciones de índole sanitaria como son los estudios de aplicaciones terapéuticas sanitarias de “the Real World Evidence” con una gran aplicabilidad directa por lo preciso de su capacidad de valorar en vivo los datos obtenidos y la variabilidad de los mismos, con capacidad de predicción y anticipación muy significativas.

8. Proceso operacional

Dado que nosotros ofrecemos un servicio al paciente, explicaremos el proceso que deben realizar desde que entran en la web hasta que les atiende un profesional de la fisioterapia.

Primeramente, se realiza una búsqueda del tratamiento y del fisioterapeuta, para ello hay tres modos de realizarla para poder completar la reserva:

- La primera forma, es la tradicional en estas páginas, el usuario de la web, es decir, el paciente, filtra los resultados por zona y tratamiento que necesita, y escoge con qué fisioterapeuta reservar cita. Aquí le aparecerá un apartado para indicar sus síntomas, lo que ayudará a que el fisioterapeuta realice un correcto diagnóstico para llevar a cabo el tratamiento adecuado, sino rellenas este apartado, una vez realizada la reserva el fisioterapeuta llamará a dicho paciente para que le explique los síntomas y así poder proporcionar un servicio de calidad a los clientes.
- Otra forma, es mediante el número de teléfono que aparecerá en la página, que le comunicará con uno de nuestros administrativos y ellos realizarán el proceso completo de reserva, en lugar del paciente.
- Por último, pueden recurrir al chatbot, el cual filtrará los resultados mediante la realización de una serie de preguntas, y según las respuestas, se reflejarán las opciones de fisioterapeutas que mejor se adecúan al paciente, y el fisioterapeuta realizará la llamada para que el paciente le indique sus síntomas.

Después de esto, el paciente indicará el método de pago que prefiera, y siempre que el pago no sea en efectivo, éste se realizará antes de recibir la sesión de tratamiento. Una vez realizada la reserva, el fisioterapeuta recibirá en su horario diario una nueva entrada, y si debiese realizar la llamada para que le indiquen los síntomas o no. Finalmente, éste, acudirá en la hora y el día especificados, y el paciente podrá efectuar el pago en efectivo en ese momento si no ha pagado con alguno de los otros medios de pago.

9. Análisis económico

Para la realización de este análisis, nos hemos basado en los datos obtenidos del público objetivo, que serán los posibles usuarios de nuestra plataforma, bien mediante número de teléfono o a través de la web. Para realizar una correcta estimación se analizarán primeramente la tipología de pacientes, después los costes, los ingresos, y por último el balance previsional.

9.1. Análisis de los pacientes

Para el estudio económico del proyecto, primero tenemos que analizar los potenciales clientes, con lo que nos encontramos los siguientes:

- Todos aquellos que sufren un accidente laboral con lesión que requiera tratamiento.
- Personas de más de 65 años, especialmente éstos, por problemas degenerativos, por lo que deben acudir periódicamente al fisioterapeuta para una mejor calidad de vida.
- Discapacitados físicos.
- Quienes han sufrido un accidente de coche, y presentan dolores cervicales o de espalda.
- Deportistas que hayan sufrido algún tipo de lesión.

Para poder realizar estimaciones adecuadas, nos basaremos en las estadísticas obtenidas de cada una de esta tipología de pacientes, y lo analizaremos para después poder realizar una adecuada estimación presupuestaria a lo largo del primer año.

- Los accidentes de trabajo en Cantabria entre 2012 y 2016, dado que no se han encontrado datos en fuentes fiables más actualizados, han ido en aumento año tras año, como se muestra en las memorias correspondientes del Instituto Cántabro de Seguridad y Salud en el Trabajo, cuyas tablas se disponen a continuación.

		ACCIDENTES DE TRABAJO EN JORNADA			
		2012	2013	variación	%
GRAVEDAD	LEVE	4.324	4.227	-97	-2%
	GRAVE	58	45	-13	-22%
	MORTALES*	6	5	-1	-17%
	TOTAL	4.388	4.277	-111	-3%

Tabla de la Memoria Anual de Accidentes de Trabajo del ICSST 2013

		ACCIDENTES DE TRABAJO EN JORNADA			
		2013	2014	variación	%
GRAVEDAD	LEVE	4.271	4.575	304	7%
	GRAVE	48	46	-2	-4%
	FALLECIMIENTO	5	8	3	60%
	TOTAL	4.324	4.629	305	7%

Tabla de la Memoria Anual de Accidentes de Trabajo del ICSST 2014

		ACCIDENTES DE TRABAJO EN JORNADA			
		2014	2015	variación	%
GRAVEDAD	LEVE	4.602	4.923	321	7%
	GRAVE	47	46	-1	-2%
	FALLECIMIENTO	8	8	0	0%
	TOTAL	4.657	4.977	320	7%

Tabla de la Memoria Anual de Accidentes de Trabajo del ICSST 2015

		ACCIDENTES DE TRABAJO EN JORNADA			
		2015	2016	variación	%
GRAVEDAD	LEVE	4.942	5.043	101	2%
	GRAVE	46	53	7	15%
	FALLECIMIENTO	8	4	-4	-50%
	TOTAL	4.996	5.100	104	2%

Tabla de la Memoria Anual de Accidentes de Trabajo del ICSST 2016

- Para el grupo de personas de la tercera edad, o mayores de 65 años, en Cantabria, la tasa de envejecimiento ha ido en aumento a lo largo de los años, con una disminución leve desde 2015, tal y como se muestra en la siguiente gráfica, obtenida en el ICANE.



Gráfica obtenida en el ICANE

Esta gráfica simplemente muestra que en Cantabria en los últimos años la natalidad ha disminuido notablemente, mientras que la población mayor de 65 años aumenta, este público es muy interesante para nosotros, ya que son personas que necesitan este tipo de cuidados de forma periódica, para llegar mejor a este tipo de pacientes, se incluye el teléfono en la página, ya que muchos ya saben manejarse por internet, pero les hay que sabiendo llegar a la web, no se atreverían a realizar una reserva, pero sí a llamar al teléfono de ayuda.

- En lo referente las personas con discapacidad física podemos diferenciar los que padecen lesiones del sistema neuromuscular, como son los pacientes con lesiones cerebrales como el infarto o la hemorragia cerebral que requieren numerosas sesiones de fisioterapia funcional y motora para disminuir sus limitaciones físicas y su nivel de dependencia de terceras personas, los lesionados medulares, distinguiendo en este, dos subgrupos, las lesiones

medulares completas en las que el objetivo terapéutico va encaminado a la adaptación a la nueva circunstancia física del paciente, potenciando la fuerza muscular en las áreas anatómicas no lesionadas y el aprendizaje de estrategias para las funciones básicas de la vida diaria, y un segundo grupo formado por las lesiones medulares incompletas, donde el objetivo terapéutico no solo incluye los objetivos del otro grupo, sino que requieren un extenso y continuado trabajo de recuperación de la fuerza muscular y funcionalidad de las áreas afectadas por la lesión neurológica.

Dentro del grupo de lesionados a nivel neuromuscular además se incluirían todas las lesiones nerviosas periféricas, requiriendo trabajo fisioterapéutico de recuperación y prevención y tratamiento de las secuelas físicas de dicha lesión nerviosa, como es la rigidez, espasticidad y su dolor asociado.

El segundo gran grupo de tratamiento son los pacientes con afecciones del sistema osteoarticular, donde se engloban tanto las lesiones agudas y subagudas como las crónicas, dentro de las primeras se engloban fracturas y sus secuelas, recuperación postoperatoria de lesiones óseas, tendinosas y articulares. Dentro de las lesiones crónicas se engloban las secuelas de fracturas y cirugías de carácter crónico como, sobre todo las patologías degenerativas, como son las enfermedades reumáticas, la artrosis y la artritis, todas ellas requerirán un tratamiento prolongado y reiterativo.

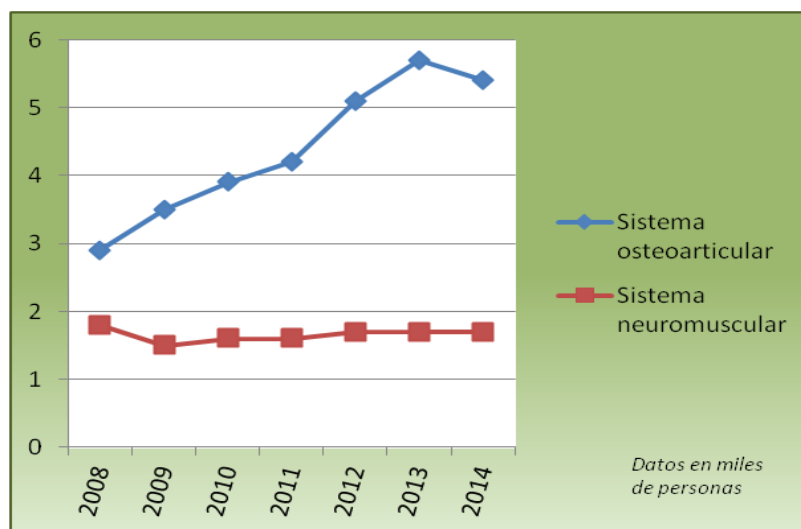


Gráfico de elaboración propia, con datos obtenidos del ICANE

- Otro grupo importante de potenciales usuarios de nuestros servicios son los lesionados por accidente de tráfico, que según las estadísticas de que se disponen actualmente, según el ICANE, en Cantabria el número de heridos hospitalizados y no hospitalizados hasta 2015 (a falta de datos más actualizados) ha disminuido, si incluimos también los datos de heridos en carretera de 2016 que proporciona la DGT, obtenemos la siguiente gráfica:

Las lesiones más frecuentes en este tipo de pacientes incluyen las lesiones cervicales, las cuales necesitan un tratamiento fisioterápico adecuado, y en muchas ocasiones, prolongado. Otro grupo de potenciales usuarios de nuestros servicios de fisioterapia son los grandes lesionados en estos accidentes, que no son un grupo tan numeroso, pero que van a requerir un tratamiento prolongado,

y muchas veces combinando varias de las terapias que nuestra plataforma oferta, de forma que el usuario de nuestros servicios, desde una única plataforma puede adquirir todos esos servicios.

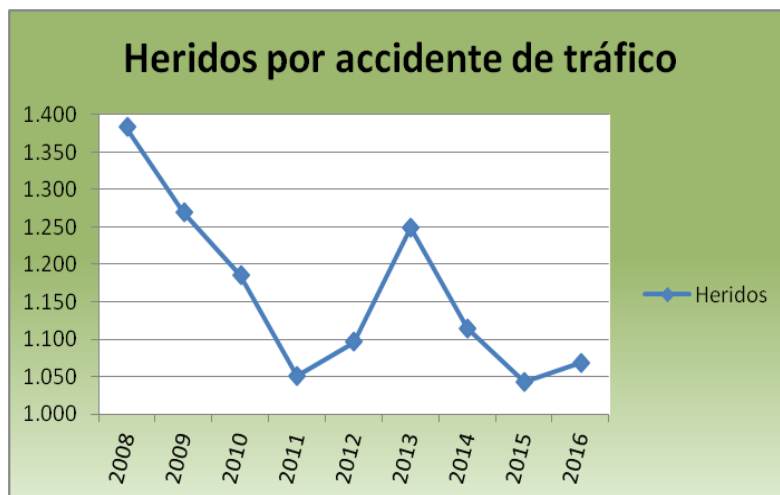


Gráfico de elaboración propia con datos obtenidos del ICANE y la DGT

- Por último, las lesiones producidas por la realización de algún deporte, actualmente han aumentado, ya que la población acude más a los gimnasios, lo que sabemos debido al aumento de gimnasios y clubes federados, datos que se muestran a continuación.

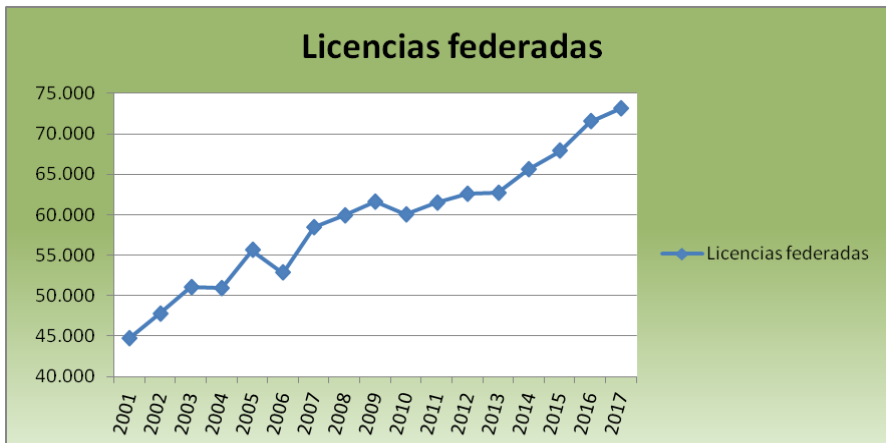


Gráfico de elaboración propia con datos obtenidos del ICANE

Debido a la variedad de tipología de potenciales clientes que se tratarán, parece necesario, para realizar un adecuado presupuesto, indicar el número de personas que hay en Cantabria. Para ello hemos obtenido la demografía de 2016, la cual es la siguiente:

AÑO 2016	Hombres	Mujeres
0-4 años	11.938	11.299
5-9 años	14.764	13.505
10-14 años	14.143	13.184
15-19 años	12.508	11.805
20-24 años	12.491	11.589
25-29 años	13.829	13.527
30-34 años	17.409	17.191
35-40 años	23.577	22.933
40-45 años	24.806	24.362
45-49 años	23.581	22.932
50-54 años	22.385	22.701
55-59 años	21.751	22.523
60-64 años	18.633	19.523
65-69 años	16.289	17.661
70-74 años	12.371	14.379
75-79 años	8.439	11.082
80-84 años	8.135	12.315
85+ años	6.981	14.997

AÑO 2016	0-14 años	15-64 años	> 64 años
Pocentaje	13,56%	61,21%	21,29%

A falta de datos más actualizados, utilizaremos estos como base para la realización de los cálculos presupuestarios.

Debido a la tipología de producto que ofrecemos, nuestro abanico de clientes es muy amplio, ya que, cualquiera puede sufrir una lesión y necesitar este tipo de tratamientos. Además de que la mayoría de las personas de avanzada edad de hoy en día ya saben utilizar ordenadores e internet, en España, la media de edad va en aumento, por lo que esta vía de comunicación no supone un gran inconveniente para llegar a todo tipo de personas que necesiten o deseen cuidar un poco más de su salud.

En nuestra empresa consideramos a todos los clientes importantes, ya que como profesionales sabemos que todos necesitan ayuda, pero nos centraremos especialmente en tener profesionales cualificados para rehabilitación para minusválidos, evitando con ella que pierdan demasiada masa muscular que pueda provocarles otros problemas de salud, o aquellos que debido a un accidente o una enfermedad pueden quedarse impedidos de no ser de un tratamiento de rehabilitación constante que les permita mantener un porcentaje de movilidad razonable.

9.2. Flujos de caja

En este apartado, se analizarán los pagos y cobros del proyecto, pudiendo así estimar los flujos de caja del negocio durante los años en estudio.

Para ello, primero se presenta una tabla resumen con los diferentes precios, con y sin IVA, junto a la comisión que ingresaremos, correspondientes a los distintos tratamientos:

Precios de venta	Euros €	Con IVA 21%	Comisión 1%
Lesiones musculares(mesoterapia)	24,79	30	0,25
Lesiones tipo degenerativo(tendinosas)	20,66	25	0,21
Kinesoterapia	22,31	27	0,22
Osteopatía	19,01	23	0,19
RPG	16,53	20	0,17
Electroterapia	20,66	25	0,21

Tabla 1: Tabla precios

Teniendo en cuenta los precios de las clínicas tradicionales y que nuestros colaboradores no han de hacer frente a tantos gastos y que queremos aportar los mejores precios, éstos serán inferiores, y nuestra empresa, como intermediaria se lleva la cantidad de un 1% sobre ese precio. Hay que considerar que nos especializaremos en lesiones musculares y de tipo degenerativo como se ha indicado anteriormente, por lo que estos precios serán algo más elevados, sin perder el precio competitivo que buscamos.

Con esto, los cobros estimados el primer año serán:

Cobros	2021
Ingresos por lesiones musculares(mesoterapia)	7.794,55
Ingresos por lesiones tipo degenerativo	10.731,40
Ingresos por kinesoterapia	709,14
Ingresos por osteopatía	5.934,38
Ingresos por RPG	12.115,04
Ingresos por electroterapia	580,99
Total ventas del periodo	37.865,50

Tabla 2: Elaboración propia. Ingresos netos

Los pagos realizados para así poder iniciar la startup, se han considerado los siguientes:

- Para que los administrativos puedan realizar correctamente su trabajo se les aportará una tablet y un teléfono de empresa. Esto se realizará con un pago único, quedando después estas, como equipamiento que se amortizará cada mes durante 5 años.
- Como pagos recurrentes mensuales, también afrontaremos la línea de teléfono e internet de los móviles y tablets, el pago de alta en autónomos, los cuales se realizarán a final de mes, y el chatbot, que será otro pago mensual.
- También será necesario realizar un pago en enero, cada año, del seguro de empresa y por la publicidad.

Inversión inicial	2021
Tablets empresa	800,00
Teléfonos de empresa	600,00
Compañía de teléfono	50,00
Seguros	2.544,00
Publicidad	3.500,00
Proveedores (empresa informática)	759,00
Chatbot	250,00
Autónomos	367,84
Total pagos del periodo	8.870,84

Tabla 3: Elaboración propia. Inversión inicial

Con esto, el primer mes, se deberá realizar una inversión de 8.870.84€.

Para realizar un correcto cálculo y análisis de los ingresos anuales, será necesario explicar los datos y supuestos utilizados para dichas operaciones.

Para realizar las estimaciones, se ha supuesto, primeramente, dado que somos una empresa nueva, durante el primer año solo un 5% de los que necesiten algún tratamiento acudirán a nuestra página, pero suponiendo que como se ha indicado en apartados anteriores, cada vez más gente busca el servicio a domicilio, suponemos que este dato aumentará con los años, siendo de un 5,3% y 6% el segundo, tercer y cuarto año respectivamente. Dicho esto, supondremos que un 15% de la población cántabra prefiere o necesita el servicio fisioterapéutico a domicilio durante el primer año, y el 18%, 20% y 25% los siguientes años respectivamente.

En lo que respecta a los deportistas, según el anuario de estadísticas deportivas del Ministerio de España, realizado con los datos obtenidos en 2016, hay un mayor porcentaje de hombres que practican deportes que mujeres, siendo notable esta diferencia, ya que en deportistas de alto nivel (DAN) el porcentaje es del 35,4% y en licencias deportivas solo el 21,5% de los deportistas son mujeres.

Por lo que habrá un mayor número de hombres con lesiones deportivas que sean potenciales pacientes. Mientras que, según un artículo de www.redaccionmedica.com, tres cuartos de los pacientes que acuden a otras terapias, como homeopatía o acupuntura, son mujeres, lo cual habrá que reflejar en nuestras estimaciones financieras.

Además, según un artículo publicado por el diario digital “El Mundo” en 2015, Cantabria es de las regiones donde menos deporte se practica, estando este porcentaje por debajo del 32% de la población. A pesar de esto, con el aumento de la concienciación de las personas sobre su salud y bienestar, actualmente hay más deportistas, por lo que tomaremos valores entre el 26 y el 40%, dado que esto también dependerá de la época del año, es decir, en año nuevo hay más personas acudiendo al gimnasio durante el mes de enero, mientras que, en agosto, con las vacaciones, menos gente realiza deporte de forma habitual. De estos, estimamos que un 35% sufren lesiones, y de las cuales el 13% necesitará tratamientos de electroterapia.

Según un estudio de campo realizado en el Hospital de Valdecilla, se ha obtenido que aproximadamente un 17% de la población sufre lesiones degenerativas y un 60% de estas, necesitarán tratamiento de osteopatía.

Además, en torno al 70% de la población tiene que trabajar o pasa delante del ordenador muchas horas, por lo que necesitarán tratamiento RPG.

Los tratamientos degenerativos y las lesiones musculares, necesitan, una media de 6 sesiones de tratamiento, para la estimación de ingresos, supondremos lo más habitual, es decir, que se realizarán una por semana.

Dado que no se ha encontrado información de accidentes de tráfico mensuales, se hará una media del número total de heridos, dejando la misma proporción para cada mes (sabiendo que esto no es real, ya que, por ejemplo, en agosto, ocurren un mayor número de accidentes debido a las entradas y salidas vacacionales). Lo mismo haremos con el número de lesiones por accidente laboral. De cada uno de ellos, se estimará que el 60% necesitará tratamientos fisioterapéuticos.

Para poder realizar las contrataciones de los diferentes empleados, así como comenzar el negocio, será necesario conseguir financiación, en nuestro caso ya contamos con un socio capitalista, por lo que todo se realizará por medio de fondos propios.

Teniendo todo ello en cuenta, los flujos de caja, una vez se ajustan los ingresos con los gastos, nos aportan el siguiente cuadro resumen correspondiente a los años de estudio:

Cobros	2021	2022	2023	2024
Total ventas del periodo	37.865,50	46.467,49	56.832,91	69.449,55
- Compañía de teléfono	600,00	600,00	600,00	600,00
- Energía eléctrica	0,00	0,00	0,00	0,00
- Seguros	2.544,00	2.544,00	2.544,00	2.544,00
- Publicidad	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00
- Tasas e impuestos	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
- Proveedores (empresa informática)	9.108,00	9.108,00	9.108,00	9.108,00
- Gastos Chatbot	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
- Gastos autónomos	4.414,08	4.414,08	4.414,08	4.414,08
- Gastos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00
- Comisiones bancarias e intereses	0,00	0,00	0,00	0,00
- Gastos de personal	0,00	0,00	0,00	0,00
FC Antes de Impuestos	13.499,42	22.101,41	32.466,83	45.083,47
- Amortización	6.256,67	6.280,00	6.280,00	6.280,00
BAIT	7.242,76	15.821,41	26.186,83	38.803,47
- Impuestos sobre beneficios	2.172,83	4.746,42	7.856,05	11.641,04
FCL	5.069,93	11.074,99	18.330,78	27.162,43

Tabla 4: Elaboración propia. Flujos de caja anuales

9.3. VAN

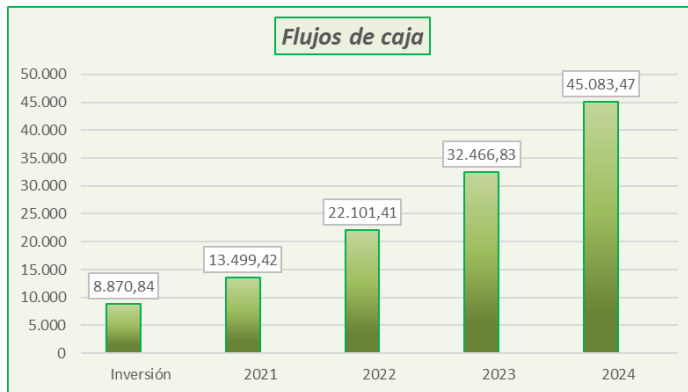
El VAN se define, según economipedia, como: *El valor actual neto (VAN) es un criterio de inversión que consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto o inversión para conocer cuanto se va a ganar o perder con esa inversión. También se conoce como valor neto actual (VNA), valor actualizado neto o valor presente neto (VPN).* (Valor actual neto (VAN), economipedia, 2020)

Es decir, trae al tiempo presente los flujos de caja estimados en futuro a un tipo de interés a lo que se descuenta la inversión. Siendo su fórmula la siguiente:

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t}$$

Con los datos mostrados en el apartado anterior, es posible calcular el VAN del proyecto en estudio, se calculará con los flujos de caja estimados para los próximos cuatro años, teniendo en cuenta además que la tasa de descuento utilizada será de 5% sabiendo que la habitual para el sector de la salud está comprendida entre el 3% y el 5%, según un artículo del Gac Sanit de 2011.

Teniendo en cuenta esto, si actualizamos los flujos de caja indicados en el apartado anterior, restando la inversión inicial, se obtiene un VAN para el negocio positivo, de 89.168,74€.



Tasa	5%
VAN	89.168,74 €

Para concluir este apartado, indicamos que, con este dato, se puede decir que el negocio es viable.

10. Control estratégico

Vamos a pasar a describir el formato del Cuadro de Mandos Integral (CMI) para llevar a cabo la evaluación de la estrategia tanto a corto plazo como a largo. A corto plazo controlamos básicamente la dimensión financiera y a largo plazo los aspectos cualitativos relacionados con los objetivos planteados en la prestación del servicio.

En cualquier empresa este apartado es muy importante, ya que es interesante para el director lo que ocurre en el negocio, al menos, mensualmente, pero será preferible que se haga un seguimiento de estos aspectos de forma semanal, de este modo, en el caso de que hubiese algún problema, el tiempo de detección, y por tanto de actuación, será mucho menor.

Para poder realizar este control sobre FisioHealth, vamos a utilizar una serie de indicadores, que se diferenciarán entre largo y corto plazo. Estos indicadores son simplemente los puntos que consideramos más importantes para el correcto funcionamiento del negocio aquí expuesto, éstos nos ayudan a comprobar el estado de cada parte del mismo y así, poder actuar en consecuencia de los datos obtenidos, de forma rápida, eficaz y eficiente.

10.1. Indicadores de corto plazo

Entre otros hemos escogido el fondo de maniobra, solvencia, endeudamiento, rentabilidad económica y eficiencia. Se han elegido éstos debido a que se consideran los puntos más importantes a corto, además, basándonos en ellos podremos observar las variaciones de forma rápida. También son muy interesantes a largo plazo, puesto que podremos observar la variación a lo largo de los años viendo así la evolución del negocio desde el punto de vista económico.

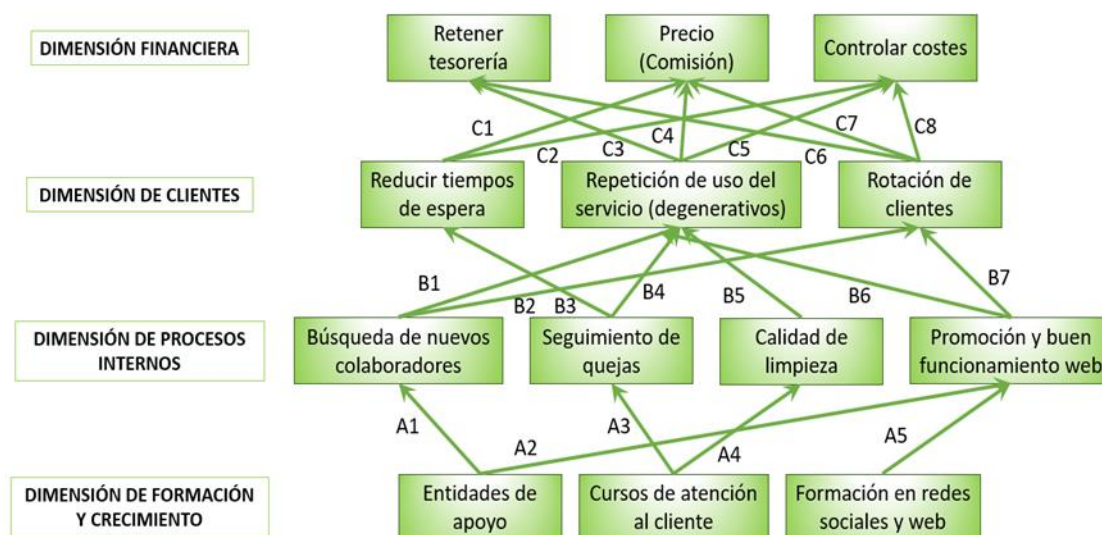
También, debido a que están relacionados con el resultado del negocio, significa que están directamente unidos a todos los aspectos del mismo, gracias a lo cual podemos procurarnos una visión clara del estado de la empresa.

Igualmente es importante este aspecto, debido a que nunca hay que quitar importancia a las cuentas de resultados y a la contabilidad, ya que ahí es donde se controla todo, por lo que el director debe estar muy atento a lo que ocurre en esta parte del negocio.

10.2. Indicadores de largo plazo

Como indicadores a largo plazo, además del aspecto económico que, como hemos mencionado, se valorará también a corto plazo, consideraremos, siendo este uno de los objetivos principales de nuestra empresa, la valoración y opiniones de los clientes, tanto de los pacientes como de los profesionales que acceden y se promocionan en nuestra web. Esto se debe a que son ellos quienes tienen el poder de decisión para contactar entre ellos a través de nosotros, o no.

A continuación, presentamos la estrategia de FisioHealth a partir de la estructura del Cuadro de Mandos Integral. Esta herramienta permite presentar la estrategia dividida por dimensiones y estas, a su vez, por objetivos. De esta manera se facilita el diseño de indicadores que permiten controlar si los objetivos marcados se están cumpliendo, o por el contrario, se hace necesario cambiar la estrategia de la empresa para conseguir alcanzar estos objetivos.



El objetivo último de FisiHealth, junto al de expansión a nivel nacional e internacional, si el negocio crece y da buenos resultados como se espera, es aumentar el margen de negocio puesto que la estrategia se puede catalogar de liderazgo en precios, ya que como se ha mencionado en apartados anteriores, se procurará negociar los precios y lanzar ofertas en la medida de lo posible, además se considera como una estrategia de bajo margen y alta rotación, ya que, a excepción de aquellas personas que sufran de lesiones degenerativas, los clientes que se puedan fidelizar no tendrán la necesidad de un tratamiento constante, sino solamente cuando sufran una lesión. Por tanto, es primordial tratar de maximizar nuestro margen. Para ello hemos diseñado la estrategia tal como se puede ver en el diagrama de flujo anterior donde los objetivos de cada dimensión se relacionan entre sí. Pasamos a describir los objetivos más relevantes en función de su relación con los objetivos de otras dimensiones.

Comenzando por la dimensión de formación y crecimiento vemos que resulta primordial centrarnos en conseguir un alto número de entidades de apoyo a través de las que promocionarnos, tales como gimnasios o centros geriátricos. Igualmente importante encontramos la formación en buenas prácticas a la hora de atender a los clientes. En este caso nos centramos exclusivamente en los trabajadores de FisiHealth, no de los socios franquiciados, que serán los encargados de la recepción, atención de quejas y limpieza. Vemos que ambos objetivos se relacionan, cada uno, con dos objetivos de la dimensión de clientes, en concreto; A1, A2, A3 y A4.

En la dimensión de procesos internos lo más relevante es la promoción y el correcto funcionamiento de la web, A2 y A5, a través de la cual se espera que se produzcan las reservas y las comunicaciones. El resto de los objetivos tienen la misma relevancia como puede verse.

Sin duda, de la dimensión de clientes lo que más nos interesa son los clientes degenerativos, B1, B5 y B6, que son los que van a hacer un uso continuado del servicio. Es decir, es la parte del servicio que mayor rotación va a aportar. Dado esto, tiene efecto en todos los objetivos, C3, C4 y C5, de la dimensión financiera.

En la dimensión financiera al final la comisión es la que más protagonismo gana, es la que más relacionada está con los objetivos de la dimensión clientes, y es parte fundamental de nuestra estrategia.

Indicadores propuestos a partir de las relaciones entre objetivos

OBJETIVOS	INDICADORES	ORIGEN	PERIODICIDAD
- Entidades de apoyo	Nº de entidades colaboradoras nuevas	Contratos	Trimestral, anual
	Variación dl flujo de la página web por nuevos colaborador	ERP	Trimestral, anual
	Variación de clientes por nuevo colaborador	Pregunta en consulta	Trimestral, anual
- Formación atención al cliente	Variación de la satisfacción (Escala likert	Pregunta en consulta	Trimestral, anual
	Variación de quejas tras realización del curso	Web, Redes	Trimestral, anual
- Promoción y buen funcionamiento	Caídas en la página web/servidor	Web, Redes	Trimestral, anual
- Recepción de pacientes degenerativos	% de clientes degenerativos/clientes regulares	ERP	Trimestral, anual
- Margen	Variación tras formación	Cuentas	Trimestral, anual
	Variación tras captación de nuevos colaboradores	Cuentas	Trimestral, anual
	Variación tras incremento de clientes degenerativos fidelizados	Cuentas	Trimestral, anual

Con los años, si como se ha indicado, el negocio da buenos resultados, se procurará introducir nuevas líneas de negocio, algo que se ha mencionado anteriormente en este documento, y se ha incluido en el apartado de presupuestos. Esta introducción en el negocio, consiste simplemente en la introducción de nuevos servicios por parte de los clientes profesionales, como la naturoterapia, y la venta de productos propios de material necesario para que los profesionales que con nosotros están den el mejor servicio a los pacientes, o incluso los pacientes que quieran adquirir estos productos, también puedan comprarlos.

Considerando estas adiciones, los indicadores no varían, simplemente se incluiría en el objetivo de margen, una variación más.

11. Conclusiones

El objetivo del presente trabajo ha sido el desarrollo del estudio de viabilidad de un negocio cuya finalidad es ofrecer al público, utilizando una plataforma informática a través de internet, tratamientos fisioterapéuticos a domicilio.

Atendiendo a las cifras de personas que sufren algún tipo de dolencia susceptible de recibir tratamiento fisioterapéutico podemos concluir que existe un mercado potencial para un negocio de este tipo. Además, la diferenciación de este servicio respecto del tradicional en clínica, es muy alta pues evita que el paciente tenga que desplazarse a recibir el tratamiento. Y dado que la actual pauta de consumo se centra en el e-commerce, que es más cómodo y barato por el ahorro en costes fijos.

Otra característica de gran valor que ofrece este negocio online es la gestión de los datos para ese sector, es decir, podemos saber cuáles son los servicios más demandados y los que menos de cara a especializarse más de alguna forma, y con ello mejorar la experiencia del paciente al recibir nuestro servicio.

En cuanto a las cifras del negocio, como ya se ha visto en las simulaciones presentadas con anterioridad, los resultados que arrojan son muy buenos. Muestran cómo este tipo de negocio, poniendo en contacto de forma telemática pacientes con fisioterapeutas freelance a domicilio, es muy rentable si se consigue un volumen de negocio suficiente con al menos 30 fisioterapeutas, como se ha estimado en el primer año. Además, debe señalarse que la puesta en marcha de este tipo de negocio no precisa de una inversión inicial muy elevada, siendo los costes iniciales la plataforma digital y la campaña de marketing tanto para obtener profesionales como clientes.

En definitiva, como se puede ver tanto en las simulaciones en este trabajo como en el hecho de que es un negocio que ya se está estableciendo (Urbanfisio, MSolucionna, Fisioterapia Domicilio Cantabria...) es un negocio con altas posibilidades de éxito.

12. Bibliografía

Bachmann, R., 1988. Reumatismo y su tratamiento natural, Barcelona

Zauner, R., 1989. Dolores de espalda, Barcelona

Aplicación de las nuevas tecnologías para la rehabilitación de las personas con daño cerebral, del sitio web daocerebral: <http://xn--daocerebral-2db.es/aplicacion-de-las-nuevas-tecnologias-para-la-rehabilitacion-de-las-personas-con-dano-cerebral/>

DGT, Tablas estadísticas 2016, del sitio web Dgt.es: <http://www.dgt.es/es/seguridad-vial/estadisticas-e-indicadores/accidentes-30dias/tablas-estadisticas/2016/>

Instituto Cántabro de Estadística – ICANE, del sitio web Icanes.es: <https://www.icanes.es/>

INE. Instituto Nacional de Estadística, del sitio web INE: <https://www.ine.es/>

Congreso Prevencionar, El Instituto Cántabro de Seguridad y Salud en el Trabajo (ICSST) se suma al Congreso Prevencionar, del sitio web: <https://congreso.prevencionar.com/instituto-cantabro-seguridad-salud-trabajo-icsst-se-suma-al-congreso-prevencionar/>

Piramide de población de Cantabria 2019, del sitio web expansion.com: <https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/espana-comunidades-autonomas/cantabria>

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, Gráficos anuario de estadísticas deportivas 2017, del sitio web Mecd.gob.es: https://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/deporte/anuario-deporte/AED-2017/Graficos_Anuario_de_Estadisticas_Deportivas_2017.pdf

La ‘otra Medicina’ en España: menos homeopatía y más acupuntura, del sitio web Redaccion medica: <https://www.redaccionmedica.com/secciones/sanidad-hoy/-la-otra-medicina-en-espana-menos-homeopatia-y-mas-acupuntura-6211>

Los españoles que más practican deporte (y los que menos), del sitio web de EIMundo: <http://www.elmundo.es/yodona/2015/07/31/55b8fd91268e3eb34c8b4599.html>

Agencia tributaria, del sitio web: www.agenciatributaria.es

Economipedia. 2020. Valor Actual Neto (VAN), del sitio web: <https://economipedia.com/definiciones/valor-actual-neto.html>